

Wie wir Resilienz im Tourismus jetzt neu denken müssen

Daniel Zacher, 15.05.2020

Seit einigen Jahren hält der Resilienz-Ansatz Einzug in die Tourismusforschung und -praxis. Bislang standen dabei vor allem die Fragen im Zentrum, was eine Destination widerstandsfähig macht, was unmittelbares Krisenmanagement leisten muss und wie eine schnelle Erholung in Folge eines krisenhaften Ereignisses aussehen kann. Die Corona-Krise bietet Anlass, dies zu überdenken.

In Forschungen zur Resilienz als Strategie für die touristische Destinationsentwicklung betrachte ich unterschiedliche Destinationen in Bayern. Die Situation hierzulande steht exemplarisch für viele mitteleuropäische Tourismusregionen und ließ sich bis vor einigen Wochen in etwa folgendermaßen beschreiben: In Jahren des operativen Erfolgs und des kontinuierlichen Wachstums konnten sich viele Tourismusorganisationen darauf konzentrieren, Marketing und Produktentwicklung an sich ändernde Nachfragebedingungen anzupassen. Gesundheit, Ein „Zurück zur Natur“ oder neue Mobilitätsformen sind Beispiele für einen Zeitgeist, mit denen sich viele Destinationen durchaus erfolgreich auf den Weg gemacht haben, eine langsame Transformation des touristischen Angebots anzustreben. Bayerische Destinationen waren hier durchaus resilient, indem sie sich *anpassungsfähig* zeigten. Dabei musste in Kauf genommen werden, dass vermehrt Privatvermieter ihren Betrieb aufgaben und es gerade im ländlichen Raum nicht nur zu einer Professionalisierung, sondern auch zu einer räumlichen Konzentration des touristischen Angebots kam.

Das System Destination zeigte sich in der Vergangenheit resilient

Während also einzelne Betriebe mit ihren Geschäftsmodellen den sich ändernden Rahmenbedingungen nicht immer Schritt halten konnten, erwiesen sich die „Gesamtsysteme Destination“ gerade durch ihre Wandelbarkeit als widerstandsfähig und damit im besten Sinne als resilient.

In der aktuellen Situation stellen sich neue Fragen der Resilienz, wobei die touristischen Betriebe wieder mehr ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Wie entwickeln sich Betriebe weiter, die in den vergangenen Jahren große Investitionen in den qualitativen Ausbau ihres Produktes getätigt hatten und die mit einem deutlichen Anstieg ihrer Wertschöpfung fest geplant hatten? Welche Prioritäten setzt der Gast von Morgen bei einem möglicherweise kleiner werdenden Geldbeutel? Geben touristische Privatvermieter angesichts der Krise ihren Betrieb auf, den sie ohnehin schon seit Jahren nur mit hohem persönlichen Engagement erfolgreich aufrecht erhalten konnten? Mit welchen Strategien erzielt man ausreichend Wertschöpfung bei Tagesbesuchern und inländisch bzw. regional Reisenden?

Aktuelle und zukünftige Aufgaben einer resilienten Destinationsentwicklung

Eines scheint dabei klar: Die Tourismusbranche steht im Zentrum der politischen Aufmerksamkeit, doch staatliche Unterstützung wird nicht jedes einzelbetriebliche Schicksal abwenden können. Insofern ist die Covid-Krise als ein Beschleuniger der Transformation touristischer Destinationen zu verstehen. Resilienz bedeutet in der aktuellen Stunde, den Tourismus in jeder einzelnen Destination ein Stück weit neu zu erfinden, dabei aber gleichzeitig die Grundlagen des touristischen Angebots zu erhalten. Die Schankwirtschaft mit regionalen Lebensmitteln entlang von Fahrradwegen, Übernachtungsgelegenheiten auch in kleineren Orten oder der Bootsverleih von nebenan sind Kernbestandteile eines Destinationserlebnisses. Destinationen, denen in dieser Zeit zu viele touristische Leistungserbringer in zu hoher Geschwindigkeit wegbrechen, verlieren einen essenziellen Zusammenhang eines gemeinsamen Erlebnisraums für Gäste. Gleichzeitig sind die einzelnen Elemente

Teil einer wahrgenommenen hohen Lebensqualität der einheimischen Bevölkerung, die sich voraussichtlich auf längere Zeit hin auf die Erlebnisqualität ihres direkten Umfelds verlassen möchte.

Tourismusorganisationen sind vor diesem Hintergrund mehr denn je gefordert, ihre Zusammenarbeit mit Akteuren der Stadt- und Regionalentwicklung und des bürgerschaftlichen Engagements auszubauen. Wie dies in Grundzügen aussehen kann, zeigten in der Vergangenheit vor allem Städtedestinationen wie Wien, Amsterdam oder Kopenhagen. Dort hat sich eine strategische Zusammenarbeit in Planungs- und Entwicklungsfragen letztlich aus einem *Zuviel* an Tourismus begründet, wohingegen ländliche Destinationen aufgrund der aktuellen Situation mit einem *Zu wenig* an Angebot oder Nachfrage nach kreativen Ansätzen suchen müssen.

Basierend auf diesen Überlegungen verlagert sich das Resilienz-Verständnis im Tourismus im Zuge der aktuellen Krisensituation. Neue Schwerpunkte liegen in der Etablierung ungewöhnlicher Netzwerkbeziehungen über das eigentlich touristische Netzwerk hinaus. Sie liegen in der Entwicklung und Etablierung neuartiger Kooperations- und Koordinationsmodelle touristischer Organisationen, die sich auch der Frage annehmen, welche zusätzlichen Finanzierungsquellen ein Post-Corona-Destinationsmanagement erschließen kann.

Wir wären schlecht beraten, wenn wir die aktuelle Krise abgekoppelt von gesamtgesellschaftlichen Entwicklungs- und Transformationsfragen betrachten würden. Zeiten wie diese sind auch eine Chance, neue Strategien gegen den Klimawandel und andere dringende Herausforderungen zu entwickeln. Gerade weil bestehende touristischer Strukturen als dynamisches kulturelles Kapital eines weltoffenen und gastfreundlichen Miteinanders zu verstehen sind, darf kein unreflektiertes *Zurück zum Ausgangspunkt* angestrebt werden. Wer Resilienz im Tourismus allein auf diese Weise interpretiert, wird dem Ansatz nicht gerecht.

Mehr dazu:

Pechlaner, H., & Zacher, D. (2019). Resilientes Reisen als neues Paradigma?. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, 11(3), 451-464.

<https://www.degruyter.com/view/journals/tw/11/3/article-p451.xml?language=de>

Pechlaner, H., Zacher, D., Eckert, C., & Petersik, L. (2019). Joint responsibility and understanding of resilience from a DMO perspective—an analysis of different situations in Bavarian tourism destinations. International Journal of Tourism Cities.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJTC-12-2017-0093/full/html>

Daniel Zacher widmet sich dem Resilienz-Ansatz in seinem Promotionsprojekt am Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er untersucht Resilienz als Strategie zur touristischen Destinationsentwicklung und betrachtet dabei auch internationale Praxisinitiativen, die sich bereits seit einigen Jahren mit dem Resilienz-Ansatz beschäftigen.